

CAI  
PW1  
- 1995  
C42

# Real Property Solutions

Government  
Publications



# Client Accommodation: Alternative Work Environment Solutions

*This fact sheet is the first in a series dedicated to increasing awareness and understanding of the changing world of work, its impacts on traditional government accommodation approaches, and the innovative responses known as Alternative Work Environments (AWEs). This sheet explores the basics of AWEs — what they are, their potentials and drawbacks, the factors that define their successful use and how they fit in the overall accommodation picture in government. Other fact sheets in this series explore each of the major AWE options in more depth and highlight the critical results of other PWGSC initiatives to support client and government needs for the best accommodation solutions in today's work environment. We welcome your comments and questions on AWEs and invite you to contact us at the address listed at the end of this fact sheet.*

JUN 6 1995

UNIVERSITY OF TORONTO

## The New Workplace

Today's government workplaces are undergoing radical change. Organizations are being rethought, along with all the ways and means they use to carry out work, as they move to respond to restructuring, deficit reduction, streamlining and other initiatives. Technology too is adding its immense impacts as it becomes more friendly, portable, integrated, powerful and pervasive.

The workplace as a permanent, highly structured place is changing. The traditional office is fast becoming the "virtual" office. The workplace is being seen as another flexible tool, to be adapted as necessary to respond to the needs of clients, work and workers. The drive is for ever-greater flexibility — of work, for workers and in the workplaces that support them.



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

## Why AWE Approaches?

Alternative work environment strategies and options, from hotelling to radical redesign, are aimed at achieving a number of key government economic, program and service delivery objectives. Among the key benefits targeted by AWE strategies are:

- *improved service to the public:* through better access for the public (location and time), better information sharing and dissemination, better

use of new technologies, and more flexible and responsive organizational approaches;

- *enhanced/increased productivity:* for individuals, for teams and for organizations — by working smarter, in better designed work environments, using new work processes and practices such as those involved with radical redesign, AWEs target new, more productive and cost-effective ways of meeting the needs of the organization and its key publics;

• *reduced space use and accommodation costs:* AWE solutions at minimum must be cost neutral, taking into account all direct and soft costs; private sector experience shows AWE approaches actually reduce overall accommodation costs by an average 30% through more cost-efficient and effective space use, improved workplace efficiency, and reduced renovation and maintenance costs;

- *improved quality of worklife:* AWE workplace options aim at better supporting both work and workers' needs to improve performance and, at the same time, increase employee satisfaction; and

- *better use of new technologies:* AWE telework/telecentre and other options target more cost-effective and efficient use of the Information Highway and the new portable computer and telecommunications technology, including personal video-communications and remote access equipment, to help organizations be more responsive and flexible in meeting work needs.

## AWE Solutions

**Hotelling:** the use of non-designated offices by staff only on an as-needed basis. No single employee "owns" a hotelled office. Hotelling normally is used only for staff absent from the office more than 50% of the time such as auditors, consultants, or teleworkers. The major advantage of hotelling: the ratio of workers to workstations is increased, thereby reducing the overall amount of space needed, with resultant cost and space savings. The major challenges: to ensure the necessary systems and technology are available to accommodate the hotelled "guests," and manage the perceived sense of loss of ownership of a workspace by staff.

**Satellite Offices/Telecentres:** office spaces located outside the central or downtown core, hooked up remotely to the central office, typically for use as a touchdown point by staff or for collocated facilities that serve to get departments closer to their publics. The major advantages: reduced commuting time, shared or reduced costs, and more accessible service for the public. The major challenge: managing the work and workers from a distance, since managers are not usually on site.

**Telework/Work from Home:** where the office usually is in the home, hooked up and supported by the new computer and telecommunications technologies. This strategy supports both full and part-time work and can be used to support fully mobile workers. The major advantages: greatest flexibility in work and support for government initiatives to balance work and family life. The major challenges: the need for new management and assessment techniques, as well as new learning and social interaction models to support the organization's work culture and practices from a distance.

**Radical Redesign:** new workplace designs to facilitate teamwork and other new ways of working. The major advantages: better use of space and support to cross-functional teamwork and work processes. The key challenges: to promote non-hierarchical, status free, functionally effective and productive office design, and, when combined with other options like telework, to avoid duplication of what people already have.

## Making it all Work

Private and public sector research, testing, surveys, and experience demonstrate that there are a number of considerations which are vital to the successful implementation and use of AWE approaches. These critical success factors include:

- *the need to carefully define the new ways of working and the appropriate accommodation strategies to support them:* through a full evaluation of the program and service needs, business processes and workforce the AWE strategy must support, the clients it must serve, and the environment within which it must operate — to define the accommodation option that maximizes productivity gains, responds to the needs of workers, and achieves the greatest

program/service delivery, economic and other returns;

- *the use of holistic approaches to AWE strategy and options design, operation and evaluation:* all dimensions of work, workplaces, work-spaces, and worker needs must be considered at all times — service and program delivery, human resource, financial, technological, facilities, and others;
- *the use of a full AWE cost/benefit assessment:* the analysis includes hard and soft costs, direct and indirect costs, benefits and impacts — not only for individual AWE applications by single departments, but also for government as a whole (e.g., the net economic benefit or cost to the Crown of implementing an AWE application, taking into account total costs, alternative investment and accommodation options, alternative use potentials, etc.);
- *the use of an agreed strategic framework of policies, standards, practices and approaches for AWE use in government:* including human resources and labour relations management, program management, economic, financial and investment management, facilities management, and technology use dimensions; and
- *definition of new or changed management processes, practices and approaches needed in the AWE environment:* covering how workers are managed, how work is managed, how performance is assessed, and how the new learning, social interaction, and work practices and cultures needed by organizations using AWE solutions can be supported.

## PWGSC and AWE Solutions

The movement to the new "workplace paradigms" created by AWEs brings with it the need to refine the definition of what constitutes effective and efficient accommodation solutions in government. As the federal government's custodian of some \$7 billion worth of general purpose office and common-use facilities, we are exploring the potentials offered by AWEs to define their appropriate use on behalf of our clients and government.

Our objectives are to find the best ways to support the appropriate use of AWE approaches by our clients, as well as to define the strategic framework of policies, standards and accommodation practices to guide AWE use in government.

To support these objectives we have undertaken extensive AWE research and development comprising: detailed assessments of private and other public sector experiences with AWEs; client and tenant surveys and focus groups; pilot testing of various AWE options; and work to define the impacts, costs, benefits, and appropriate use of various AWE approaches.

All of this work is taking place within the context of the National Investment Strategy and the Shared Accommodation Leadership initiatives to ensure that AWE solutions respond both to client accommodation demands and needs, as well as to real property investment and asset management criteria approved by Treasury Board. We are also working with other government departments and central agencies in defining the human resources, labour relations, financial, technology and information management, and other elements of the necessary government-wide policy framework to guide AWE use.

For further information about AWE solutions, please contact:

Public Works and Government Services Canada  
Sir Charles Tupper Building, 7E  
Riverside Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0M2

Attention: Head, Alternative Work Environments

Phone: (613) 736-2242  
Fax: (613) 736-3253

© Minister of Supply and Services Canada, 1995  
Cat No. W63-15/9-1995  
ISBN 0-662-61550-6



Loger nos clients :

# Milieux de travail non conventionnels

*Cette fiche de renseignements est la première d'une série de fiches destinées à mieux faire comprendre l'évolution du monde du travail, ses répercussions sur les méthodes traditionnelles de gestion des locaux du gouvernement et les solutions innovatrices connues sous le nom de «milieux de travail non conventionnels». Cette fiche analyse les notions élémentaires du concept de milieux de travail non conventionnels, définit ce qu'est un milieu de travail non conventionnel, quelles sont les possibilités et les lacunes de ces nouvelles formules, les critères qui définissent leur efficacité et la place que ces solutions innovatrices occupent au gouvernement. D'autres fiches de renseignements dans cette série examinent plus à fond chacune des principales options en matière de milieux de travail non conventionnels et font ressortir les résultats importants d'autres initiatives de TPSGC pour répondre aux besoins des clients et du gouvernement en matière de milieux de travail et trouver les meilleures solutions possible dans le contexte actuel. Nous serons heureux de recueillir vos commentaires et vos questions. Nous vous invitons à nous écrire à l'adresse qui figure à la fin de la fiche.*

## Le nouveau milieu de travail

Aujourd'hui, les milieux de travail au gouvernement subissent des changements radicaux. Les organisations sont repensées, tout comme leurs façons et leurs méthodes d'exécuter leur travail. Elles font face à des restructurations, à des mesures de compressions budgétaires, à des rationalisations et à d'autres mesures du genre. L'évolution de la technologie engendre elle aussi des effets, car elle est maintenant plus conviviale, plus portable, mieux intégrée, plus puissante et plus ouverte.

Le milieu de travail permanent et bien structuré est en train de changer. Le bureau traditionnel deviendra très vite un lieu de travail occasionnel. En réalité, le milieu de travail est maintenant perçu comme un autre outil flexible, qui doit être adapté pour répondre aux besoins des clients et des travailleurs ainsi qu'aux exigences liées aux nouvelles tâches. On s'oriente vers une flexibilité toujours plus grande, et cette flexibilité vise le travail comme tel, les travailleurs et les milieux de travail.

## Pourquoi ces solutions?

Les stratégies et les options des milieux de travail non conventionnels, de l'hotelling à la nouvelle conception radicale, visent à atteindre un certain nombre d'objectifs clés du gouvernement en matière d'économie, de programme et de prestation de services. Les



principaux avantages visés par les stratégies comprennent notamment :

- *un meilleur service à la population* : grâce à un meilleur accès de la population (emplacement et temps), un plus grand échange et une plus grande diffusion de l'information, une meilleure utilisation des nouvelles technologies et des méthodes organisationnelles plus flexibles et plus à l'écoute des besoins;

## Milieux de travail non conventionnels : des solutions sur mesure

**Hotelling** : l'utilisation par les employés de locaux non désignés, pour des besoins ponctuels. Aucun employé ne possède son bureau. Le concept d'*«hotelling»* n'est utilisé que pour des employés qui sont absents de leur bureau la majorité du temps, comme les vérificateurs, les consultants, ou ceux qui optent pour le télétravail. Principal avantage de l'hotelling : l'augmentation du nombre d'employés par poste de travail, ce qui réduit la superficie globale des locaux nécessaires et se traduit par des économies d'argent et d'espace. Principaux défis : faire en sorte que la technologie et les systèmes nécessaires soient mis à la disposition de ceux qui utilisent cette formule, et faire en sorte que les employés n'aient pas le sentiment d'avoir perdu leur milieu de travail.

**Bureaux satellites/télécentres** : locaux situés en dehors du centre-ville et reliés à distance au bureau central. Ces locaux sont utilisés surtout comme point de contact par les employés ou dans les cas de mises en commun d'installations. Ils permettent aux ministères d'établir des relations plus étroites avec leur public. Principaux avantages : réduction du temps de déplacement, coûts partagés ou réduits et service plus accessible pour le public. Principaux défis : gestion du travail et du personnel à distance étant donné que les gestionnaires ne travaillent habituellement pas dans ces bureaux satellites ou ces télécentres.

**Le télétravail/travail fait à la maison** : bureau habituellement situé à la maison, utilisant les nouvelles technologies de télécommunications. Cette stratégie vise le travail à plein temps et à temps partiel et peut être utilisée pour aider les travailleurs mobiles. Principaux avantages : une plus grande flexibilité dans le travail en vue de concilier les exigences professionnelles et familiales. Principaux défis : le besoin de nouvelles techniques de gestion et d'évaluation ainsi que de nouveaux modèles d'apprentissage et d'interaction sociale pour adopter la culture et les méthodes de l'organisation.

**Nouvelle conception radicale** : nouvelles conceptions des lieux de travail visant à faciliter le travail d'équipe et autres modes de travail. Principaux avantages : meilleure utilisation de l'espace, qui favorise le travail d'équipe et les méthodes de travail. Principaux défis : promouvoir une conception de bureau non hiérarchique, efficace et productive et, lorsque combinée à d'autres options comme le télétravail, éviter de copier ce que les gens ont déjà.

- *une plus grande productivité* : pour les personnes, les équipes et les organisations — en travaillant de façon plus intelligente, dans des milieux de travail mieux conçus, et en utilisant des méthodes de travail comme celles comprises dans la nouvelle conception radicale, ces solutions visent à répondre aux besoins nouveaux de l'organisation et de ses principaux clients de façon plus productive et plus rentable;

• *une moins grande utilisation de l'espace et une réduction des coûts des locaux* : les solutions ne doivent pas entraîner de coûts, si l'on tient compte de tous les coûts directs et connexes — selon l'expérience du secteur privé, ces solutions réduisent en moyenne les coûts globaux des locaux de 30 p. 100, grâce à une utilisation plus rentable et plus efficace des locaux, à une plus grande efficience des lieux de travail et à une diminution des coûts de rénovation et d'entretien;

- *une plus grande qualité du travail* : les options visent à mieux répondre aux besoins des travailleurs pour qu'ils améliorent leur rendement et, en même temps, augmentent leur satisfaction; et

• *une meilleure utilisation des nouvelles technologies* : les options telles que le télétravail et le télécentre visent une utilisation plus rentable et plus efficiente de l'autoroute de l'information. L'ordinateur portatif et les nouvelles technologies des télécommunications, y compris la vidéocommunication personnelle et le matériel de téléconsultation, aident les organisations à être plus à l'écoute des besoins des travailleurs et à être plus flexibles.

## Créer des milieux de travail plus productifs

Les recherches, les essais, les sondages et l'expérience des secteurs privé et publics ont démontré qu'un certain nombre de considérations sont essentielles au succès de la création et de l'utilisation des stratégies des milieux de travail non conventionnels. Voici quelques unes de ces considérations :

- *la nécessité de définir soigneusement les nouvelles façons de travailler et les stratégies de locaux appropriées* : évaluer de façon exhaustive les besoins des programmes et des services, les méthodes commerciales et les effectifs que la stratégie de ces nouveaux milieux doit appuyer, les clients qu'elle doit servir et le contexte dans lequel elle est appliquée — définir le type de locaux qui portent au maximum les gains de productivité, qui correspondent aux besoins des travailleurs et qui permettent d'obtenir le meilleur rendement des programmes, de la prestation de services, etc.;

- *le recours à des méthodes globales d'application de la stratégie des milieux de travail non conventionnels et de conception, d'exploitation et d'évaluation des options* : il faut toujours tenir compte de tous les aspects du travail, du milieu de travail et des besoins des travailleurs — la prestation du service et l'exécution des programmes, les ressources humaines, financières, technologiques et autres;
- *le recours à une évaluation complète des coûts-avantages des milieux de travail non conventionnels* : l'analyse doit porter sur les coûts essentiels et accessoires, les coûts, les répercussions et les avantages directs et indirects, et ce, non seulement pour les applications individuelles de ces milieux dans certains ministères, mais à l'échelle du gouvernement. Par exemple, les avantages économiques nets ou le coût pour l'État de la création d'un milieu de travail non conventionnel, en tenant compte des coûts totaux, des autres possibilités d'investissement et des locaux, des autres usages potentiels, etc.;
- *le recours à une stratégie convenue faisant appel à des politiques, des normes, des pratiques et des méthodes régissant l'utilisation des milieux de travail non conventionnels au gouvernement* : la gestion des ressources humaines et des relations de travail, la gestion des programmes, la gestion économique, financière et des investissements, la gestion des installations et l'utilisation de la technologie; et
- *définir les méthodes et les pratiques de gestion, nouvelles ou modifiées, qui sont nécessaires dans un milieu de travail non conventionnel* : comment effectuer la gestion des employés et du travail, de quelle façon évaluer le rendement et comment on peut appuyer les nouvelles pratiques et cultures d'apprentissage, d'interaction sociale et de travail dont ont besoin les organismes qui utilisent des milieux de travail non conventionnels.

## TPSGC et les solutions en matière de milieux de travail non conventionnels

En raison de la nouvelle tendance créée par les milieux de travail non conventionnels, il faut redéfinir ce qui constitue des solutions efficientes et efficaces en matière de locaux au gouvernement. En notre qualité de gardien de locaux à bureaux d'usage général et d'installations d'usage courant du gouvernement fédéral d'une valeur d'environ 7 milliards de dollars, nous étudions, pour le compte de nos clients et du gouvernement, les possibilités des milieux de travail non conventionnels afin d'établir quelle serait la meilleure façon de les utiliser.

Nous visons à trouver les meilleurs moyens d'appuyer l'utilisation appropriée des milieux de travail non conventionnels par nos clients et à définir le cadre stratégique des politiques, des normes et des pratiques en matière de locaux pour orienter l'utilisation des milieux de travail non conventionnels dans tous les immeubles du gouvernement.

Pour appuyer ces objectifs, nous avons entrepris des travaux importants de recherche et de développement, des évaluations détaillées de l'expérience des secteurs privé et public, des sondages auprès des clients, des locataires et des groupes d'étude, des essais pilotes de diverses options de milieux de travail non conventionnels. En outre, nous sommes en train de définir les incidences, les coûts, les avantages et les meilleures possibilités d'utilisation des diverses méthodes de création de tels milieux.

Toutes ces tâches sont effectuées dans le contexte de la Stratégie nationale d'investissement et du Leadership partagé en matière de locaux pour veiller à ce que les solutions correspondent aux exigences et aux besoins des clients en matière de locaux et aussi aux critères d'investissement dans l'immobilier et de gestion des biens approuvés par le Conseil du Trésor. De plus, nous collaborons avec d'autres ministères et organismes pour établir une définition des divers éléments du cadre d'action (ressources humaines, relations de travail, finances, technologie et gestion de l'information) que le gouvernement devra élaborer à l'échelle du gouvernement pour régir le recours aux milieux de travail non conventionnels.

Pour en savoir plus sur ce sujet, veuillez communiquer avec :

Travaux publics et Services gouvernementaux  
Canada  
Immeuble Sir-Charles-Tupper, 7 E  
Promenade Riverside  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0M2

Aux soins de : Chef, Milieux de travail non conventionnels

Téléphone : (613) 736-2242  
Télécopieur : (613) 736-3253

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995  
Nº de catalogue W63-15/9-1995  
ISBN 0-662-61550-6

